إستراتيجية التسويق المتمركزة
على العميل

أولاً : مفهوم استراتيجية التسويق

- «هي منطق التسويق الذي تأمل به الشركة تحقق العلاقات المربحة» (Kotler, Armstrong)
- «خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف» (إسماعيل)
- «هي كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة، وكافة

ثانياً : المزايا المتحققة من استراتيجية التسويق

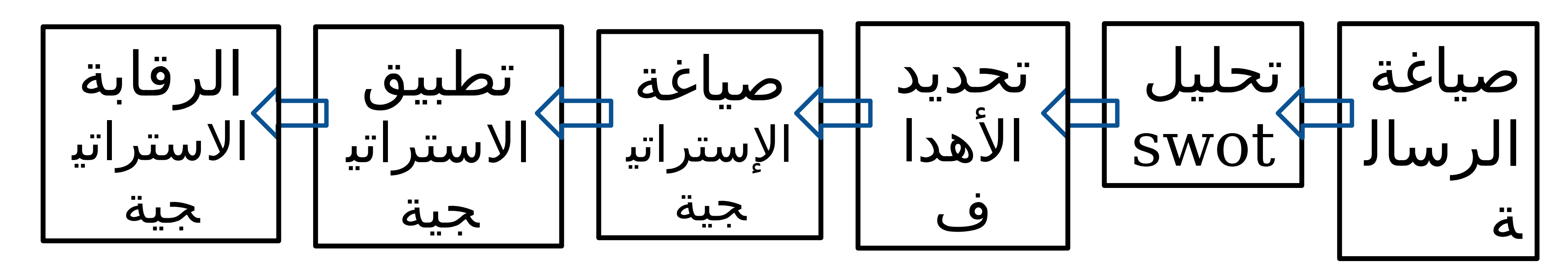
1. **مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البديلة والمتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.**
2. **تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.**
3. **مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.**
4. **مساعدة إدارة التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.**
5. **مساعدة إدارة التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.**
6. **مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنظمة بالمقارنة مع المنافسين.**
7. **تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنظمة من جهة أخرى**

ثالثاً : صياغة استراتيجية التسويق

تساعد الاستراتيجية التسويقية على تحقيق التناسب المستمر بين أهداف الشركة ومهاراتها ومواردها وبين التغيرات في بيئة الشركة ,بهدف تحقيق الأرباح المستهدفة ونمو الشركة ، وفي هذا الإطار يتوجب على الشركات أن تحدد نوع العملاء الذين ستخدمهم ، أي تحديد حاجات معينة ستعمل على إشباعها ومن خلال تحديد نوع العمل الذي تمارسه الشركة أو السوق ستظهر كشركة تسعى لإشباع حاجات ورغبات العملاء وليس مجرد تقديم سلع أو خدمات

ثالثاً : صياغة استراتيجية التسويق

خطوات صياغة إستراتيجية التسويق



1.صياغة الرسالة :

- إن الغرض من وجود الشركة هو إنجاز شيء ما : صنع سيارة ، توليد طاقة كهربائية ، تقديم خدمات طبية ، تعليم وغيرها. عادة يتم توضيح رسالة الشركة في بداية نشاطها مع الوقت ربما تتغير الرسالة لتحصل على مزايا فرص جديدة أو تستجيب لظروف جديدة في السوق.
- وتعرف رسالة الشركة بأنها الغرض أو السبب من وجودها أو مبرر وجودها. وتعرف أيضاً بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله الشركة أو المهة الجوهرية لها.

مثال:

- رسالة شركة medtronic)) المساهمة في رفاهية الإنسانية عن تطبيق الهندسة الحيوية في بحوث وتصميم وإنتاج وبيع الأدوات والتجهيزات التي تزيل الألم وتحافظ على الصحة وتعزز الحياة.
- رسالة شركة سامسونج (SAMSUNG) إلهام العلم من خلال تقنيات ومنتجات وتصميمات مبتكرة تثري حياة الأشخاص وتساهم في تشكيل مستقبل يتسم بالمسؤولية الإجتماعية والإستدامة.

2.تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot)

- يعد تحليل swot)) أداة استراتيجية مهمة لأنها تستند إلى تحليل قدرات الشركة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات.

1. تحليل الفرص والتهديدات :

يجب على الشركة مراقبة عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة (الديمغرافية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية)، وكذلك عوامل البيئة الخارجية المباشرة (العملاء، المنافسون، الموزعون، مجموعة المصالح)، إن هذه العوامل تؤثر في قدرة الشركة في تحقيق أهدافها. وإن متابعة التغيرات في اتجاهات هذه العوامل يكشف للإدارة عن الفرص أو التهديدات المختلفة .

- **الفرصة التسويقية**: هي مجال حاجة المشتري أو اهتمام محتمل بما يمكن أن تؤديه الشركة بشكل مربح. وتأخذ الفرص عدة أشكال وعلى المسوقين أن يحددوها بشكل جيد.
- **إما التهديدات**: فهي مجال خطر تواجه الشركة يسبب لها الخسارة أو انخفاض في حصتها السوقية أو الخروج من

التهديدات	الفرص
• عدم قدرة الشركة على مجاراة تغير السلوك الشرائي بسرعة.	• تصبح عملية الشراء ملائمة أكثر للشركة أو أكثر فعالية.
• النمو البطيء للسوق.	• الدخول إلى أسواق جديدة.
• دخول منافسين جدد. • تغير أساليب المنافسة . • تغير في أذاق المستهلكين. وغيرها.	• نمو السوق بشكل سريع. • بناء تحالفات استراتيجية. • قدرة الشركة على تخصص منتجات أو خدمات للعملاء. وغيرها.

2.تحليل نقاط القوة والضعف:

تحتاج كل شركة لتقييم نواحي القوة الداخلية ونواحي الضعف ويجب على الشركة أو المنظمة التعامل مع نقاط القوة والضعف بواقعية أي لا يتوجب عليها تصحيح كل نقاط ضعفها ولا يتوجب عليها أن تشعر بالارتياح في كل نقاط قوتها.

3. تحديد الأهداف:

يتم اشتقاق الأهداف من رسالة الشركة وتحويلها إلى أفعال ملموسة تؤدي إلى تحقيق ما يجب إنجازه في إطار زمني محدد ويجب أن تتسم الأهداف الجيدة بالخصائص التالية :

1. أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومحددة بإطار زمني .
2. أن يكون الهدف مقبولا وقابلا للتحقيق.
3. أن يتسم الهدف بالتحدي.
4. أن تكون الأهداف منسجمه بحيث لا يحدث تعارض مع أهداف الأقسام المختلفة.

4. اختيار الاستراتيجية:

يجب أن تقوم الشركة بتصميم الاستراتيجية التي تحقق أهدافها وقد تستخدم الشركة في صياغة الاستراتيجية نماذج مختلفة منها نموذج بورتر أو إقامة التحالفات الإستراتيجية والتسويقية أو نموذج بوسطن ... إلخ.

1.استراتيجيات بورتر:

يوجد ثلاث استراتيجيات وهي قيادة التكلفة، والتمييز، والتركيز.

2.التحالفات الاستراتيجية:

تحتاج الشركات إلى التعاون مع شركاء استراتيجيين لكي تكون أكثر فعالية. وينشأ التحالف من خلال إقامة علاقات مع شركات أخرين في الصناعة نفسها، أو التي تعمل في السوق نفسها ويهدف التحالف إلى توسيع عملياتهما إلى مجال جديد في الأعمال وتحسين قدراتهما التنافسية .

3.نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية:

4.تحالفات التسويق:

تأخذ التحالفات الاستراتيجية للتسويقية الأشكال التالية :

1. تحالفات السلعة أو الخدمة: تمنح إحدى الشركات ترخيصاً لشركة أخرى لإنتاج سلعتها، أو شركتان تسوقان بصورة مشتركة سلعهما المتكاملة أو سلعة جديدة.
2. تحالفات الإمداد: تعرض إحدى الشركات خدمات لوجستية من أجل سلعة شركة أخرى (مثل التوزيع).
3. تحالفات الترويج: تقوم إحدى الشركات بالترويج لمنتجات أو خدمات شركة أخرى.
4. التعاون بالتسعير: ترتبط شركة أو أكثر بتعاون حول تسعير خاص تنتشر في الفنادق وشركات الإتصالات المحتكرة ... وغيرها لعرض خصميات سعرية مشتركة. كما تحتاج الشركة إلى البحث عن الشركاء الذين يكملون نقاط القوة ويتلاقون في نقاط الضعف.

5.تطبيق الاستراتيجية :

بعد أن تتم صياغة الاستراتيجية يجب العمل على وضع برامج داعمة مفصلة لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق، فإذا كانت استراتيجية الشركة تقتضي أن تكون الشركة رائده تكنولوجيا، فيجب أن تتجه برامج الشركة نحو تعزيز قسم البحوث والتطوير، وجمع معلومات استخبارية عن التكنولوجيا.

رابعاً: الخيارات الاستراتيجية

تستطيع الشركة أن تختار الاستراتيجية المناسبة بمساعدة نماذج استراتيجية من أهمها:

أولاً.نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية :

يعد هذا النموذج من أشهر نماذج تحليل حقيبة أعمال الشركة فهو يأخذ شكل مصفوفة من أربع خلايا من أجل تحليل منتجات الشركة أو أنشطتها، ويستخدم هذا النموذج عنصرين في عملية التحليل هما:

أ. **الحصة السوقية النسبية :**

هي ما تمتلكه شركة أو وحدة الاعمال الاستراتيجية من الحصة السوقية في صناعة معينة بالمقارنة مع أكبر منافس في هذه الصناعة.

ب . **معدل نمو مبيعات الصناعة** :

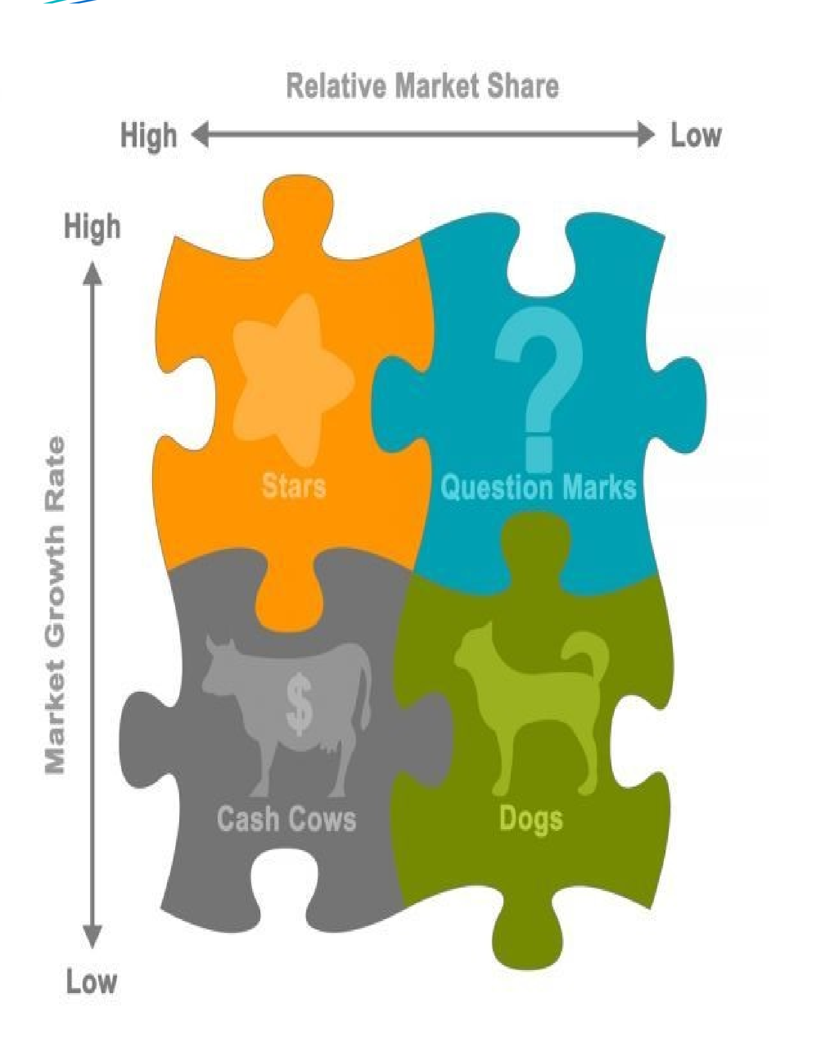
يقاس وفق معدلات النمو الاقتصادي ويتم التعبير عنة بمرتفع أم منخفض كما يتضح من الشكل، حيث تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية من أربع خلايا سنشرحها على النحو التالي:

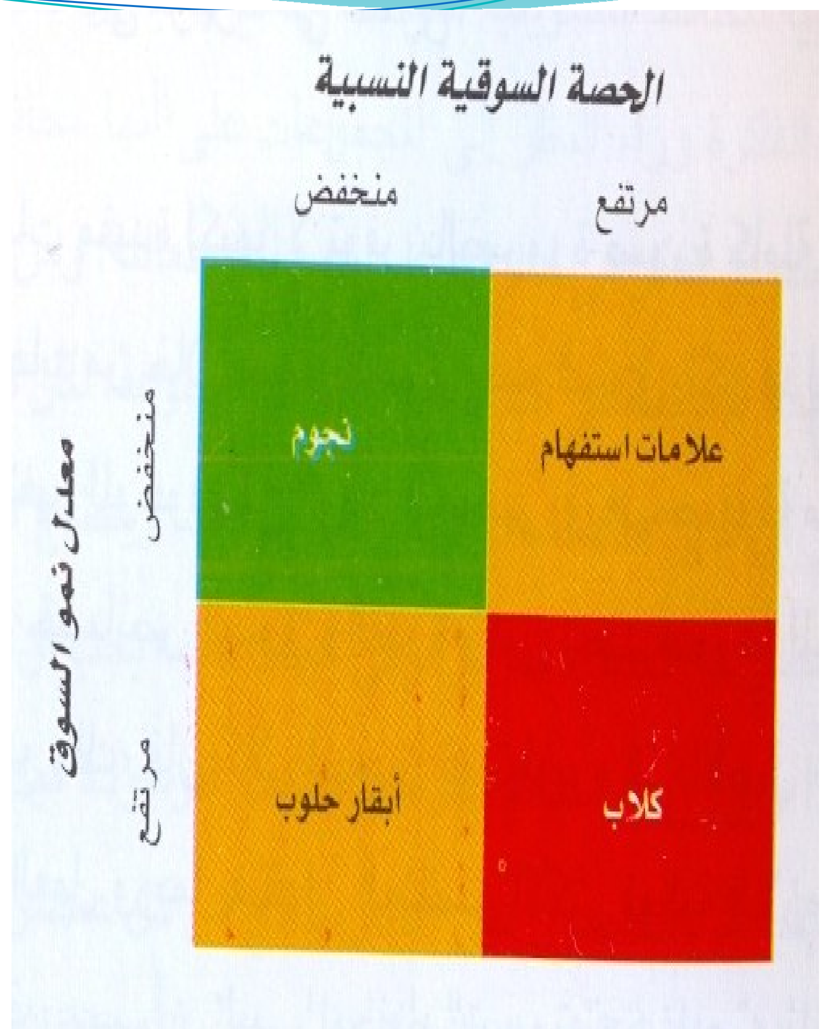
1.المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام : وهي المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة وتنافس في صناعة عالية النمو، وتحتاج هذه المنتجات كثيراً للنقدية بينما توليدها للنقدية منخفض وسمية كذلك للأن على الشركة أن تقرر ما إذا كان عليها تقوية هذه المنتجات وتحويلها الى نجوم من خلال تبني استراتيجيات مكثفة مثل اختراق السوق، تطوير السوق، أو تقوم بالتخلص منه.

2.المنتجات الساطعة (النجوم): وهي المنتجات ذات حصة سوقية عالية ومعدل نمو عالٍ لمبيعات الصناعة، وبالتالي فإنها تعطي فرصاً لتحقيق أرباحاً على المدى الطويل فضلاً عن فرص عالية النمو وبالتالي يجب القيام باستثمارات كبيرة للمحافظة على الوضع القائم للمنتجات الساطعة وتشمل الاستراتيجيات المطلوبة التكامل الأمامي والخلفي والأفقي واختراق السوق .

3.المنتجات المدرة للنقدية: وهي المنتجات التي تمتلك حصة سوقية عالية ولكنها تتنافس في سوق معدل نموها منخفض، وسميت هذه الأنشطة بالأبقار المدرة للنقود لأنها تولد نقدية أكثر من احتياجها. يجب إدارة هذه المنتجات بطريقة تجعلها تحافظ على وضعها أطول فترة ممكنة وتستخدم الشركات استراتيجية تطوير المنتج أو التنويع المركز للمنتجات المدرة للنقدية أما الابقار المدرة بشكل خفيف فيمكن أن تستخدم استراتيجية التخلص من بعض المنتجات غير المربحة.

4.المنتجات المثيرة للقلق (الكلاب): وهي المنتجات التي تمتلك حصة سوقية منخفضة في صناعة ذات معدل نمو منخفض وسميت كذلك بسبب ضعف وضعها الداخلي والخارجي .وينظر إليها على أساس أنها تقدم منافع قليلة للشركة ولا تدر تدفقاً نقدياً كثيراً. وعادة يتم تصفية هذه المنتجات أو تخفيض نفقاتها من أجل أن تتحول إلى منتجات رابحة .





مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

ثانياً: نموذج آنسوف

يقدم نموذج آنسوف مصفوفة من أربع استراتيجيات هي:

1.ستراتيجية إختراق السوق:

تستخدم الشركة هذه الاستراتيجية من أجل زيادة مبيعاتها من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية من خلال تحفيز المشترين الحاليين لشراء المزيد من المنتجات.

2.استراتيجية توسيع السوق:

وفق هذه الاستراتيجية تقوم الشركة ببيع منتجها الحالية في أسواق جديدة ، وتقوم أيضاً الشركة بترويج منتجها الحالية في أسواق جديدة سواءً أكان البحث عن أسواق في المفهوم الجغرافي أو جذب قطاعات جديدة من المشتري.

3. استراتيجية تطوير المنتج:

تقوم الشركة وفق هذه الطريقة بتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية من خلال تحسين وتحديث المنتج أو ابتكار منتج جديد.

4.استراتيجية التنويع:

تقوم الشركة حسب هذه الاستراتيجية بعرض منتجات جديدة في أسواق جديدة.

مصفوفة انسوف للتحليل الاستراتيجي للسوق و المنتجات

Ansoff's Matrix (Product/Market Matrix)

	أسواق حالية Existing Markets	أسواق جديدة New Markets
منتجات حالية Existing Products	**استراتيجية التغلغل السريع** **Market Penetration** الولاء امثلة : من خلال خفض السعر – زيادة نقاط التوزيع – الاعلان المكثف	**استراتيجية تطوير السوق** **Market Development** الابداع امثلة : كنت تسوق المنتج لفئة محددة ومن ثم وجدت فرصة لتسويق المنتج لفئة اخرى
منتجات جديدة New Products	**استراتيجية تطوير المُنتَج** **Product Development** الابتكار امثلة : ماكدونالدز تقوم بين الحين و الاخر بابتكار وجبات جديدة	**استراتيجية التنويع** **Diversification** الريادة امثلة : دخول ماكدونالدز لسوق جديد (سوق محبي القهوة) 

@mansouralobaid

ثالثاً: استراتيجية بورتر:

يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث استراتيجيات ، وفق هذا النموذج تستطيع الشركة تحقيق ميزاه تنافسية من خلال استخدام أحد استراتيجيات التالية:

- **استراتيجية قيادة التكلفة** : وفق هذه الاستراتيجية تعمل هذه الشركة لتحقيق أقل التكاليف في قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والبيع بأسعار أقل . إن الشركة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة (أي أقل تكلفة ممكنة) ستكون فوق متوسط الإنجاز في قطاع الصناعة.
- **استراتيجية التميز** : تركز الشركة على استراتيجية التمييز للبحث عن التمييز والتفرد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.
- **استراتيجية التركيز** : تركز هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي في قطاع ضيق أو أكثر من السوق وتكثف من نشاطها التسويقي في هذا القطاع والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصتها ، يوجد بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية: الأول هو الاهتمام بمركز التكلفة أي العمل من أجل أن تحقق الشركة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف، والثاني هو الاهتمام بمركز التمييز اي ان تبحث الشركة عن التمييز في داخل القطاع المستهدف يقدم هذا النموذج فوائد كبيرة للمديرين وذلك لأنه يمكنهم من التفكير بالاستراتيجيات التنافسية وبتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.

العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية التسويق

1. موارد الشركة
2. درجة تجانس المنتج
3. المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته
4. درجة تجانس السوق
5. إستراتيجية التسويق التي يستخدمها المنافسون

خامساً: العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية التسويق



1. موارد الشركة.
2. درجة تجانس المنتج.
3. المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته.
4. درجة تجانس السوق.
5. إستراتيجية التسويق التي يستخدمها المنافسون.

سادساً: حالة دراسية

شركة والت ديزني
Walt Disney Company